

# 日本企业内部的激励机制

日本企业的人力资源管理连载四

马 骏

在上面的第一章和第二章里，我们讨论了日本企业的人力资源管理制度和人力资源开发中的一些具体特征，得出了以下几个结论，第一、不论是对蓝领员工、还是白领员工，日本企业都主要采取招聘学校毕业生，然后在企业内部进行培养的一个方针；第二、日本企业主要通过 OJT 的方式来开发员工的人力资源，而且是通过有计划地轮岗的方式，让员工在自己的职业生涯中从事各种相关性较强的工作，从而提高员工的“企业内部开发型技能”；第三、职能等级资格制度保证了这种人力资源开发方式的实施。

在这一章里，我们将讨论日本企业是如何建立一个相应的激励机制，来鼓励员工按照企业的方针不断地提高自己的“企业内部开发型技能”的问题。我们将从企业对员工的评价、晋升以及报酬等三个方面来讨论日本企业的激励机制中的特征。然后，在此基础上讨论一下“年功”在日本企业的人力资源管理中的作用和意义。

## 一、日本企业的人事评价

下面从评价的内容、方法、以及评价结果的使用等三个方面来看一看日本企业的人事评价体系具有哪些特征。

首先，关于评价的内容，正如我们在第 2 章中谈到过的那样，在日本企业里，职能资格等级制度将企业内各种不同的工作内容按照企业所要求的能力归纳成一个统一的标准，主要对在不同岗位上的员工的工作态度和进行评价考核，而不把重点放在对在不同的工作岗位上的员工的工作业绩进行具体地考核。更具体地讲，大多数日本企业的人事评价包括三个方面：能力评价、业绩评价和工作态度评价。其中，能力评价主要是对员工潜在的业务执行能力的评价，工作态度评价是对员工的工作热情或态度方面的评价，而业绩评价是对员工在规定的期间内完成的工作任务的程度的评价。为了能客观而公平地进行人事评价，日本企业

又将以上三个内容更具体地细分为小的评价项目。表 1 显示的是一个比较典型的例子，针对每一个评价项目，上一级管理人员首先对部下进行各个项目的评价打分，然后对各个方面的项目的分值进行合计，分别得出能力评价分值，工作态度评价分值和业绩评价分值。之后乘上对各个方面重视度，加权合计为综合评价分值。在实际的评价标准的制订中，根据员工的工作经历与企业对员工的期待程度不同，对其的评价项目也有所不同，各个方面的重视程度也有所不同。比如，按员工担任职务的经历不同划分为一般员工、主任级员工、和部课长级员工，来分别制订具体的评价项目，其中对管理人员的能力方面的评价主要侧重于计划能力、领导能力、交涉能力等的的能力，在工作态度方面主要侧重于创新精神、培养部下的意识等的项目上的评价。另外、一般来说，从基层员工到管理人员自下而上，越到上层、对能力或工作态度的评价的重视度就越低，而对业绩的评价重视度就越高。当然也不能一概而论，评价项目的重视度还取决于企业的组织战略或方针等的因素。比如，在重视员工业绩的企业中，对员工的业绩评价的重视度就比较大，其权数也就比较高。（见表 1）

其次，在日本企业的评价过程中，评价主要是由员工的直接的上一级管理人员进行的，但是，并不仅仅依赖于直接的上一级管理人员的评价结果，而一般分为三个层次进行评价，第一层次是由直接的上一级管理人员进行，而第二层次由其员工的上上一级管理人员在第一层次的评价基础上再进行评价，第三层次的评价一般是由人事部门组织进行的，主要是对各个部门的评价结果进行平衡和调整，以免发生评价过程中的宽大化现象或中心化现象。

第三，日本企业在评价的时期与结果上也有很大的特点，日本企业里，工作态度评价和业绩评价一般为半年进行一次，而能力评价则为一年一次。而且将各个方面的评价结果使用到各个不同的地方上，能力评价的结果经常作为正确地安排员工的工作或培养下级员工的重要依据，而在决定员工的晋升，晋级以及工资的提升或奖金时，则要根据不同特点来使用评价结果，奖金的确定主要依据每半年实施的工作态度评价和业绩评价的结果；而晋升或晋级，或是提升工资时的主要依据除了具有短期特征的工作态度评价和业绩评价外，一个更为重要的依据是对员工能力评价的结果。

另外，日本企业对员工的评价结果并不直接反馈给员工，大多数结果都是保密的，只有一些对员工能力的提高有积极意义的信息才会及时反馈给员工本人

的。评价结果的有限反馈防止了评价过程中的一些企业内部的非生产性的“政治活动”。

那么，以上所讲的日本企业的人事评价，与欧美企业比较，具有什么样的特征和意义呢？首先、在第一章讨论日本企业的职能资格等级制度时也已经讲过，日本企业比较重视员工的潜在能力的培养和评价，而欧美企业采用的是以职务的重要性为基础的职务等级制度，更重视员工的职务评价。这一点是日本企业和欧美企业之间最大的不同。所以，日本企业的人事评价的重点也放在了对员工将来的潜在能力上的评价。

对职务内容进行调查和分析，制订出对职务所需要的工作内容、能力要求、期待的业绩做出明确规定的职务描述书，并以它为依据来确定工作的重要性，这是欧美企业职务评价的一般方法。虽然欧美企业在职务评价时也要考虑能力因素，但是与日本企业的能力评价有着很大的不同，欧美企业的职务评价考虑的是员工现在所担任的职务所需要的能力，而日本企业的能力评价考虑的是员工将来的潜在的工作能力。

所以，从上面的这个意义上讲，欧美企业是从劳动力需求的角度对员工的现在的工作进行评价的，而日本企业是从劳动力供给的角度对员工所具有的将来可能有的能力进行评价的。对这一不同点的理解直接影响着对日本企业和欧美企业的在人事评价与劳动生产率之间的关系上产生的差别的理解。依据工作的重要性来决定员工待遇的欧美企业是通过评价员工是否具有从事目前的工作所需要的能力，来激励员工努力完成所分配的工作，从而最终达到提高劳动生产率的目的，与其相对，而根据员工的潜在能力来决定其待遇的日本企业则是通过对员工潜在能力的评价来激励员工提高自己的工作能力，从而获得较高工作能力的员工，来最终实现提高劳动生产率的目的。

另外在评价的对象范围上，日本企业与欧美企业也有所不同，一般来讲，虽然欧美企业也对大学毕业的白领为对象进行短期的业绩评价，但是在一般情况下，蓝领并不一定在其评价的对象范围内。对蓝领员工，欧美企业一般都采取对从事同一种工作的员工支付一样的报酬(同工同酬)的做法。也就是说完全根据工作的重要性来决定薪酬的。而在日本企业里，不仅要对白领员工，对蓝领员工也要进行工作态度评价和业绩评价，所以即使是从事同样工作的蓝领员工，努力工作的员工会得到高于从事同样工作的其他蓝领员工的报酬。

表 1 某大型企业的评价体系

		评级标准				评价程序	
评价内容	名称	评价标准的 细科目(列示)	员工分类			评价 分数	重要度 加 权
			普通 员工	主任 系长	课长 部长		
能力	能力评价	(1) 知识·技能	○	○	○	α	a
		(2) 理解能力	○				
		(3) 说明能力	○				
		(4) 判断能力		○	○		
		(5) 计划能力		○	○		
		(6) 领导能力		○	○		
		(7) 交涉能力		○	○		
工作态度	态度评价	(1) 积极性	○	○		β	b
		(2) 责任感	○	○	○		
		(3) 协作精神	○	○			
		(4) 纪律性	○				
		(5) 创新精神			○		
		(6) 指导部下的意识		○			
		(7) 培养部下的意识			○		
		(8) 公司全局观念			○		
业绩	业绩评价	通过目标管理来进行业绩评价				γ	c
综合评价 (α × a + β × b + γ × c)						T	

出处:引自佐藤·今野(2002)

## 二、日本企业的晋升

由于企业组织通常为金字塔式的结构,所以上一层的管理职位数要少于下一层的管理职位数,这样,由于各个管理层的职位数不一样,在升职时进行选拔是不可避免的。可是,与职务的晋升不同,日本企业的职能资格等级制度中的等级的晋升是反映员工职务执行能力的一个等级,从制度上是不受管理层次上的职位的限制的。这也是人们通常认为日本企业的晋升具有年功特征的一个理由,但是,我们在第一章中已经讲过,虽然不受管理层次上的职位的限制,但是职能资格等级的上升是职位晋升的前提条件,而且等级的上升必然会伴随工资的上升,企业的工资成本会随之上升。所以,作为企业必须要把握好各个职能资格等级的人数与所对应的各个级别的职位数之间的一个平衡。尤其是从中长期的角度考虑,这

个平衡是非常重要的。换句话讲，就是从中长期的角度来看，职能资格等级的的晋升也要受到职位数的限制。

这一点也说明所谓日本企业的“年功序列”仅仅是一个很有局限性的特征。关于这一点，我们会在这一章的最后做一个讨论，这里我们先来看一看日本企业是如何进行员工的晋升管理的。

竹内(1995)对某日本大企业1966年同时进入公司的同学历的67名员工的晋升轨迹进行了详细的分析，发现这些员工在进入公司3年后同时升为了主任级的员工，5年后66人升为了系长，8年后，这66位系长中的56位又升为了课长代理，9年后剩下的10位中的9位也升为课长代理，而剩下的1位在10年后也升为了课长代理；在9年内升为课长代理的65位员工之后虽然晋升的时间先后不同，都先后升为了课长1级。而在14年内升为课长1级的35位员工中的25位在此之后又先后升为了课长二级，而在17年内升为课长二级的5位中的4位在22年后又先后升到了次长级。(见图1)

在这个案例中我们可以看到以下的特征，第一、员工之间的晋升差距产生的时间相对比较长(在上面的案例中，大多数员工在12年后升为课长一级时才产生了时间上的差距，而等级上的差距更晚，平均到了大约18年后)。第二、随着时间的推移，这个企业中员工的晋升由一开始的同时同级晋升，到晋升速度产生差距，然后到最后晋升的等级也产生差距。

在其他的对日本企业的调查研究中也发现了这两个现象，比如，在今田·平田(1995)对另外的大型制造企业的7939人的员工的研究中也发现了这样的现象，并指出，日本企业的白领员工的晋升过程是一个具有以下特征的一种按不同职业生涯阶段而改变的竞争规则的多重晋升结构，既在员工的职业生涯的初期阶段为一律年功型，中期阶段为晋升速度竞争型，后期阶段为淘汰竞争型。另外，马(1997)在对某大型电器制造企业的蓝领员工，以及马(2003)在对某大型金属制造企业的蓝领员工的调查研究中也发现了类似的特征。

小池(1999)的研究中，把日本企业的员工之间晋升竞争的特征描述为一个“延迟选拔”的晋升竞争模式，以区别与在员工职业生涯的早期阶段就已经通过开始竞争将其中一部分员工晋升为管理层的淘汰式的“早期选拔”的晋升竞争模式。

那么，与欧美企业相比，日本企业的晋升竞争究竟“延迟”了多长时间呢？我

们在第二章中介绍了日本劳动研究机构（现改名为：日本劳动政策研究·研修机构）开展的一个名为《对大学学历白领员工的雇佣管理的国际比较》的研究项目，在这个调查研究中，就这个问题对日本、德国和美国三个国家的企业进行了问卷调查(参见小池·猪木（1997）)。

图1 某制造企业白领员工的晋升轨迹(1966年进入企业)

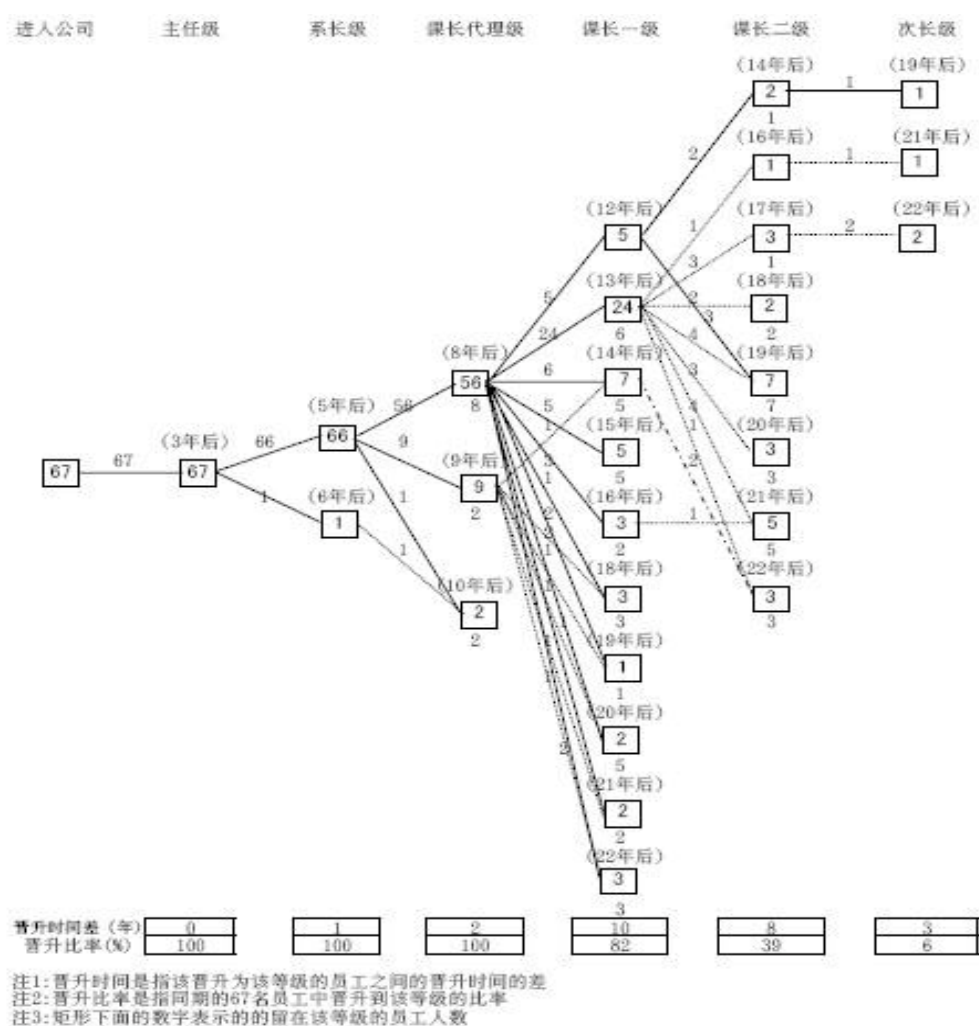


表2和表3是对三个国家的企业里是否有为培养将来的干部预备生设定专门的晋升渠道及其适用比例的调查结果。在这个调查中发现，在日本、美国和德国的三个国家都极少有企业为培养将来的干部预备生而在员工进入公司时就设定专门的晋升渠道，但是在被调查的美国和德国的相当一部分企业里(美国:38.4%、德国:28.2%)，设置了在员工进入公司后经过一段时间，选拔一部分员工作

为将来的干部预备生进入专门的晋升渠道的一个制度。而在日本却很少有设置这样的制度的企业。不过，进入这个渠道的员工的比例，不论是美国还是德国也都很低。

**表 2 企业里是否有为培养将来的干部预备生设定专门的晋升渠道**

	日本	美国	德国
	(148 人)	(99 人)	(131 人)
进入企业时开始	3.4	10.1	9.9
进入企业后经过一段时间后开始	5.4	38.4	28.2
没有	89.9	49.5	51.9
无回答	1.4	2.0	9.9

**表 3 员工中适用于干部预备生晋升渠道的员工的比例 (%)**

	美国	德国
	(48 人)	(50 人)
未满 10%	85.4	62.0
约 25%	8.3	20.0
约 50%	2.1	6.0
约 75%	2.1	4.0
约 90%	0.0	0.0
无回答	2.1	8.0

表 4 是对日、美、德三个国家的企业的晋升过程所作的比较，在这个比较中，设了两个指标，第一个指标是同期进入企业的员工之间第一次产生晋升上的差距的时间(从进入企业算起)；第二个指标是同期进入企业的员工中，一半以上的员工已没有向上一等级晋升的可能性的时间(从进入企业算起)。

通过这两个指标的比较可以发现，首先，同期员工之间第一次产生晋升上的差距的时间，在美国的企业里平均需要 3.42 年，德国需要 3.71 年，而在日本的企业里需要 7.85 年；其次，员工中的一半没有晋升可能的时间，美国企业里需要 9.1 年，德国企业需要 11.48 年，而日本企业长达 22.3 年；与美国和德国的企业相比，日本企业的员工在晋升中产生差距的时间是在员工进入企业后很晚的时候才出现的，这个调查也进一步验证了日本企业的“延迟选拔”的晋升竞争特征。

表 4 员工晋升过程的国际比较(同期进入公司的员工为对象)

	日本	美国	德国
	(565 人)	(290 人)	(369 人)
员工之间第一次出现晋升差距的时间	7.85 年	3.42 年	3.71 年
约一半的员工已没有晋升可能性的时间	22.30 年	9.10 年	11.48 年

那么，为什么日本企业要采用这种所谓的“延迟选拔”的晋升模式呢？一个解释是因为在美国和德国的劳动力，尤其是 20 岁到 30 岁之间的劳动力的流动性比较大，企业为了留住优秀的人才，需要尽早地进行选拔；而日本的劳动力的流动性比较小，即使员工的选拔比较晚，人才的流失也不严重。

但是，一个更重要的原因是在企业内部的能力开发上。首先，日本企业，尤其是在采用职能资格等级制的企业里，都预先为新进企业的员工制订了一个对基本技术能力的要求的绝对基准(不是和其他员工进行比较的相对的基准)，由于制订这个绝对基准的目的是要求所有的员工必须要达到的基本技能，因此，在这个阶段，除了极少数的员工之外，几乎所有的员工都可以达到这个基准，所以同期的几乎所有的员工都可以同时晋升到上一个等级上去，也就是说，按这个绝对基准设置的等级是员工能否参加到下面的竞争圈子里的一个资格或门槛，所以它是一个对员工具有威胁性(threat)的激励方式，这里，我们把它称为“绝对评价基准”的激励方式。

其次，当员工掌握了以上所讲的基本技能，就可以完成日常的重复性工作，在此基础上，企业就进一步要求员工去掌握从事具有变化性工作的能力和处理工作中出现的问题的能力，这种能力也就是在上一章中讲到的“知识性熟练技能”，这种技能不仅需要一定的知识，更需要一定的工作经验，因此，在日本企业中，被普遍认为这种经验是需要员工到相关的不同岗位上一边工作一边学习，才能掌握的(OJT)；因此，企业为了让更多的员工能尽可能地掌握这种技能，在这个阶段，采取了通过让员工在晋升速度上的竞争来激励员工的方式，也就是说，首先设定一个掌握企业所需要的“知识性熟练技能”的目标等级，只要员工努力，最终都可以晋升到这个等级；然后，在达到目标等级的路径上，适当地设定几个等级，这些等级是衡量员工对“知识性熟练技能”掌握的程度的阶段性的等级，员工在横向的相关岗位上轮岗工作的过程中，根据他掌握的“知识性熟练技能”的速度和程度的不同，来分别晋升员工的等级。迅速掌握技能的员工，其晋升等级



的速度也快，但最终大多数员工都可以晋升到企业制订的“目标等级”上。这种激励方式我们把它称为“晋升速度竞争”的激励方式。

在这个阶段的竞争中，企业一般采用相对地比较评价的方法来评价员工，这是因为虽然“知识性熟练技能”很难用一个绝对的尺度来评价，但是可以通过与其他同期的员工进行比较来衡量或评价，而这种衡量或评价带有评价者的主观性和评价误差，因此，为了避免这种误差的发生，企业一方面通过轮岗，让不同岗位的不同上一级管理人员进行多次的评价，来减少主观性，另一方面通过对晋升速度的调整 and 平衡，不断地修正对员工的工作能力评价中产生的误差。

这样的晋升方式会使人们从表面上认为日本企业的晋升有“延迟选拔”的特征，但事实上，围绕着晋升的竞争很可能至少在员工掌握了基本技能后就开始了。这一点，在我们理解了日本企业的薪酬机制后，会更加明确。

然后，当大多数员工掌握了“知识性熟练技能”，企业适应外部环境变化的能力就会增强，但是这种“知识性熟练技能”只能适应一些局部性的变化，而不能处理一些外部环境的变化对组织产生根本性的影响，而这种影响会使组织发生系统性的变化，从而出现许多新的问题，企业需要有解决诸如这类问题的组织管理人才。非常重视“现场”日本企业在培养这样的管理人才时也是如此。管理人员都要通过“现场”的锻炼，从“现场”中选拔，具体地讲，就是在已经掌握了“知识性熟练技能”的员工中，选拔一部分优秀的员工，通过让他们从事各种“现场”的管理和组织工作，来提高他们的组织管理能力。这个选拔使得员工之间围绕晋升的竞争表面化了，被选拔的员工进入了管理岗位，而没被选拔的员工的晋升也就被停止了以后的晋升。当然，这个选拔不是一次淘汰性的，而是一种顺次层层选拔的多次淘汰的方式，所以我们把它称作顺次淘汰竞争（rank order tournament）的激励方式。这种方式的特点我们在序章中介绍 Lazear and Rosen (1981)的研究时已经做了阐述。

综上所述，日本企业的晋升机制具有以下的特点，日本企业为了不断地激励员工去依次掌握“企业内开发型技能”中的基本技能、统合性技能(或者是“知识性熟练技能”)、以及组织性技能，在以上的各个阶段，通过对各种晋升方式的组合，建立了一个动态的激励机制。具体地讲，就是在员工掌握基本技能的阶段，企业设定一个绝对的能力基准，对员工进行绝对评价来决定他们的晋升；而在员工掌握统合性技能的阶段，企业通过相对的比较评价来分化员工的晋升速

度，从而不断调动员工在较大的范围内积累自己的“资历”；然后在员工掌握组织性技能的阶段，企业采用顺次竞争淘汰的机制来激励一部分优秀的员工从事企业基层的管理工作。

当然也正是因为这样的一个动态的综合的激励机制发挥作用的结果，使得许多人从表面上认为日本企业的人力资源管理具有“年功序列”的特征。但实际上，日本企业的员工所面临的是一个长期的激烈竞争的环境，只有几十年如一日的为企业努力工作的员工最终才能在这个竞争中得到较好的待遇。

### 三、日本企业的薪酬

企业的薪酬管理大体上包括两个方面，一个方面是企业薪酬总额的管理，它解决企业如何决定给全体员工支付的薪酬总额的问题，当支付总额决定后，下一个要解决的就是如何决定每个员工个人的薪酬额度的问题，解决这个问题的是所谓的员工薪酬管理的方面。下面我们将从这两个方面来讨论日本企业的薪酬管理的特征。

从理论上讲，员工的薪酬总额是企业按照所制订的长期或短期的经营计划，在决定了企业的劳务费用的基础上进行决定的，但是在大多数情况下，要受到外部环境的影响和工会要求的影响。在日本，每年的春天，工会都要向企业提出提高薪酬待遇的要求，并就此与企业展开谈判，这个现象被通称为“春斗”，在每年的“春斗”期，新闻媒体上都可以看到或听到“春斗薪酬上涨了 %”的新闻，它反映了企业和工会谈判后的一个结果，显示目前在企业工作的员工薪酬上涨的一个平均比率。它包含两个部分，一个部分是每年定期上升的薪酬部分，另一个部分是基础薪酬水平上升(通称为“base-up”)的部分。因此也可以说，薪酬上升率是反省员工薪酬的市场行情和各个企业薪酬方针的一个综合指标。所谓反映市场行情，是因为“春斗”由诸如钢铁、电机、汽车等发挥重要作用的产业中的具有代表性的企业(比如、新日铁、松下、丰田等)的经营者与其工会组织进行谈判的结果来决定一个市场行情，而这个行情会波及到其他产业，中小企业甚至公务员的薪酬决定上。在决定这个市场行情的劳资谈判中，双方要考虑企业的竞争能力、劳动市场的供求关系、通货膨胀率等其他宏观因素。由于这种具有社会性的决定市场行情的机制实现了经济上的比较合理的薪酬水平，所以许多人认为

这个机制促进了日本企业竞争力的提高。

当企业员工的薪酬总额被决定后，员工的薪酬分配就可以依据薪酬制度来进行。员工的薪酬分配要考虑两个问题，一个问题是薪酬所包括那些构成要素，以及如何决定这些要素之间的关系；另一个问题是用什么样的规则来设计各个要素。首先，一般来讲，日本企业的薪酬包括基础薪酬、奖金、补贴和各种规定外的其他薪酬。其中的基础薪酬是所有构成要素中最为重要的要素，它具有以下几个特征，第一、它在薪酬中所占的比例最大，大约要占员工全部薪酬的 70%到 80%；第二、它是员工维持生活安定性的基本保障；第三、它是反映对员工的评价结果或员工在企业中的地位的一个重要的经济指标；第四、它是计算员工的各种奖金、退休金、补贴的基础信息。

理论上，企业的基础薪酬的决定一般有三种方式，第一种是按职务来决定，就是按职务的重要性、职务执行的难度、责任的大小等来决定职务的价值，既所谓的职务工资；第二种是按能力来决定，也就是由执行职务所需要的能力来决定员工的价值，既所谓的职能工资；第三种就是按员工的个人属性来决定，比如按年龄、学历、或工作年限等的属性来决定、既所谓的个人属性工资。

日本企业，尤其是大型企业，大多数都采用的是职能资格等级制度，依据这一制度制订的基础薪酬是由两部分组成的，一部分是员工的个人工资，另一部分是员工的职能工资。个人工资是为了保证员工的生活所支付的部分，它根据员工的一生的各个阶段的基本需要来决定；而职能工资是对应于职能资格等级的部分，一般是依据职能资格等级的工资范围表来决定的。因为员工的基础薪酬由以上两个部分综合而成的，所以很多人把日本的薪酬称为是一个综合薪酬。

从以上的薪酬制度上来看，日本企业并不是完全的年功性的，但也不是完全的竞争性的。当然，制度上的薪酬决定因素和实际的薪酬上升的因素往往是不同的。所以，需要对具体的影响薪酬上升的因素做深入的实证研究。从上世纪九十年代开始，日本的许多学者利用企业内部的人事资料，对日本企业员工薪酬上升的因素进行了分析。这些分析发现，在日本企业里，为了让员工能长期不断地努力掌握“企业内部开发型技能”，不仅仅利用上面讲到的各种晋升方式的组合而形成的一个动态的晋升体系，而且还通过一个“综合的薪酬体系”来激励员工。也就是说，通过这个“综合的薪酬体系”与上面讲到的“动态的晋升体系”的形成互补的关系，从而实现了激励机制的“相乘”功能。

具体地讲，首先、企业通过让一小部分优秀的员工尽快地得到晋升，最后以淘汰的形式，让他们晋升到管理等级，提高他们的薪酬水平，来激励员工依次掌握基本技能、统合性技能、组织性技能；而对大多数员工，企业通过晋升速度的竞争和相应地提高他们的薪酬，来激励他们不断地掌握企业的“知识性熟练技能”，虽然最终大多数员工最终可以达到同样的等级，但晋升速度较快的员工，其基础薪酬要大于较慢的员工，而基础薪酬是其他支付薪酬的依据，因此，虽然每个等级的晋升带来的基础薪酬的上升幅度不大，但是由于基础薪酬的影响较大，最终对员工的生涯收入会产生很大的影响。所以，通过这样的激励方式，每个员工都会不懈地努力提高自己的能力，而且这种能力是企业所需要的“企业内部开发型技能”。其次，因为“知识性熟练技能”的形成需要长期的工作经验，为了让员工能长期地安心工作，缓和由于长期竞争给员工带来的风险，以及给企业内部带来的不和谐，即使对晋升速度较慢的员工，也按他们的工作年限，甚至年龄不断地提升他们的工资。当然其上升的幅度远远小于由于等级晋升的上升幅度。

#### 四、日本企业的人力资源管理中的“年功”

我们在序章中，已经提到了“年功”在日本企业的人力资源管理中的位置。在上面几章里，我们又分别讨论了日本企业的职能资格等级制度的制订、企业内部开发型技能的形成、及其为激励员工不断地努力掌握这种技能的晋升和薪酬体系的设计。在这里，我们再来看看日本企业的人力资源管理中的“年功”具有什么样的意义。

虽然“年功序列”与“终身雇佣”、“企业内工会”长期以来被称为是日本企业的“三大神器”。但是，日本企业内的“年功”究竟是什么样的含义，“年功”在日本企业的人力资源管理中究竟发挥着什么样的作用？对这个问题，即使在日本也没有找到一个统一的认识，不论是理论界，还是产业界，长期以来，都是在对“年功”的一个模糊的认识上，来讨论日本企业的“年功序列”的问题的，那么在什么地方是模糊的呢？

第一、所谓的“年功”指的是“年龄”，还是“工作年限”，是模糊的。因为日本长期以来劳动力的流动性比较小，大多数员工从学校毕业就开始在同一家企

业工作，所以在某种程度上“年龄”同“工作年限”具有同一层含义。但因为这个含义的不明确，使得在解释日本企业的“年功性”的现象上，产生了截然不同的看法。比如，一个看法认为，之所以存在“年功”是因为日本企业更重视“企业内的特定技能”(Firm Specific skill)的原因，既所谓的“企业特定技能假说”，也就是说，企业为了激励员工掌握企业特定的技能，按照员工的工作经验的长短来决定其晋升或薪酬。但是，另一个说法是所谓的“生活费保障假说”，认为因为日本企业是“家族性”很强的企业，为了保证员工的生活，企业根据员工的年龄来决定其晋升或薪酬。可以看出，这两个假说中的“年功”的意义完全不同。

第二、在讨论日本企业的人力资源管理中是否真正具有“年功性”时，其“年功”指的是晋升上的年功，还是薪酬上的年功，也是模糊不清的。可以想像，“年功”在这两个机制中所具有的意义和作用不尽相同，这样的认识，也就使得人们对“年功”与晋升、薪酬的关系变得更加模糊了。

马(2004)利用某大型金属制造企业的蓝领员工的人事资料就这个问题进行了讨论，得出了以下的结论，所谓日本企业的“年功”，其中既有“工作年限”的部分，又有“年龄”部分，但是二者在企业的晋升体系和薪酬体系中，各自发挥着不同的激励作用。首先，一方面，企业为了激励员工不断地努力掌握较广泛的“企业内部开发技术”，将“工作年限”的因素放进了企业的晋升体系中，这是因为“企业内部开发型技能”需要员工在同一个企业里长期工作，才能掌握。另一方面，即使不能得到更广泛地掌握技能的机会，企业也希望大多数员工不要失去学习技能的积极性；所以，将“年龄”的因素放进了薪酬机制里，来缓和由于晋升速度竞争以及顺次淘汰竞争带来的负面影响。但是，对员工的能力评价的结果的激励作用相比，无论是“工作年限”的因素，还是“年龄”的激励作用都是非常有限的。这一点，我们在以上的讨论中也已经谈到了。

在这一章中，我们围绕着日本企业如何激励员工提高其“企业内部开发型技能”的问题，就日本企业的晋升体系和薪酬体系的特征进行了讨论。通过三个章节，我们已经比较概括地了解了日本企业人力资源管理的一些主要特征，以及围绕这些特征展开的一些研究。我们将在下一章，通过几个实例来进一步具体地了解一下以上各章讨论过的一些主要特征，并分析一下其中存在的问题。

另外，自从日本“泡沫经济崩溃”以后，日本企业处于长期的不景气状况，

很多企业进行了许多根本性的改革，人力资源管理方面也发生了较大的变化。因此，我们将在这个导论的最后一章讨论一下最近的日本企业在人力资源管理方面的一些新的动向。

作者系上海社科院人力资源研究中心副主任

日本富山大学经济学部副教授